

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi yang berkembang dengan dinamis mendorong penerapan sistem manajemen, di perusahaan ataupun organisasi, yang efektif dan efisien. Fleksibel dalam menyikapi perubahan dan menentukan kebijakan dalam menghadapinya secara cepat, tepat, dan terarah merupakan respon yang diharapkan dari perubahan ini. Disamping itu, iklim dunia usaha yang juga mengalami perubahan mendorong pelaku bisnis atau organisasi untuk melakukan konsolidasi internal guna mempertahankan eksistensi dan mencapai pertumbuhan organisasi.

Upaya yang ditempuh untuk penghematan atau konsolidasi internal beragam, diantaranya adalah pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dipandang sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi, bersamaan dengan kemampuan tenaga kerja menggerakkan sistem operasional organisasi (Marimin, 2011). Keberhasilan mengelolah sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara mempersatukan pola pikir dan kinerja karyawan dan pimpinan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Brahmasari dan Agus (2008) dalam kajiannya menyebutkan perilaku yang dapat diambil guna mengelolah sumber daya manusia, diantaranya adalah membentuk mental kerja pekerja yang baik dan memunculkan dedikasi yang tinggi pada pekerjaan, memenuhi aspek-aspek motivasi, memberikan koordinasi yang

baik melalui bimbingan dan pengarahan dari pimpinan kepada bawahan untuk memenuhi standar kerja dan hasil yang optimal.

Tenaga kerja atau karyawan memiliki perilaku yang senantiasa mengalami perubahan. Namun demikian, organisasi dituntut untuk mampu menstabilkan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan yang ditampilkan dalam rangka menjalankan tugas dan pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan apa yang dibebankan dalam jangka panjang atau pendek (Simanjutak, 2005 dan Hasibuan, 2007). Dengan kata lain, kinerja karyawan berhubungan dengan sejauh mana karyawan berhasil menyelesaikan tugasnya tanpa cacat dalam kurun waktu tertentu. Brahmasari dan Agus (2008) mensintesis adanya tiga faktor yang menentukan kinerja individu, yaitu kemampuan bekerja, keinginan untuk bekerja, dan kesempatan untuk bekerja dari dukungan organisasi.

Pengukuran kinerja individu atau karyawan dianggap perlu, sebab kinerja karyawan menopang kinerja organisasi (Wijayanti, 2016). Perilaku yang ditampilkan oleh karyawan mampu menguatkan atau bahkan melemahkan kinerja dari sebuah organisasi. Lebih spesifik, karyawan yang menunjukkan perilaku baik selama bekerja berarti memahami dan menjunjung tinggi nilai organisasi, dan hal berpotensi menguatkan tujuan organisasi.

Kinerja individu pada hakikatnya merupakan sebuah hasil dari apa yang telah dilakukan karyawan. Dikutip dari Brahmasari (2008), Cash dan Fischer

(1987) dalam Thoyib (2005: 10) menyebutkan bahwa kinerja individu terbentuk karena kinerja organisasi. Artinya, kemampuan organisasi memenuhi aspek-aspek berikut mampu memicu performa dan hasil kerja yang maksimal dari seorang karyawan. Aspek tersebut adalah pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*manajerial style*), struktur organisasi (*organization stucture*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Pada kesempatan ini, aspek yang akan digunakan guna mengetahui kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang merupakan turunan dari gaya manajerial, budaya organisasi yang dikembangkan dari pengembangan organisasi, dan motivasi kerja yang berkaitan dengan kebijakan dan prosedur.

Kepemimpinan juga turut serta menjadi faktor yang penting dalam sebuah organisasi. Pimpinan mengambil alih fungsi direksi dalam menjalankan tugas operasional dan sekaligus mengawasi kinerja karyawan selama bekerja. Untuk itu, organisasi selalu membutuhkan pimpinan yang memiliki pola-pola pendekatan yang baik guna menyikapi persoalan yang terjadi selama pelaksanaan visi dan misi organisasi. Dengan kata lain, pimpinan diharapkan memperhatikan gaya kepemimpinan mereka dalam mengarahkan aktivitas anggotanya dan mengkoordinasi tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pendekatan yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahan (Wirawan, 2013 dan Rivai, 2013). Gaya

kepemimpinan yang diterapkan tidak harus selalu sama dalam menghadapi situasi yang berbeda, pimpinan harus mampu merubah *style* mereka secara luwes agar respon karyawan menjadi lebih akurat dalam menyikapi persoalan yang dihadapi.

Fungsi kepemimpinan dibangun dari fungsi manajemen. Shermerhorn (2000) dalam Marimin (2011) menjelaskan bahwa ada empat fungsi manajemen yang harus dioptimalkan agar suatu organisasi mampu bertahan hidup dan berkembang. Keempat fungsi tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*control*). Fungsi-fungsi ini dapat terwujud dengan bantuan dari seorang pemimpin.

Tidak dapat dihindari bahwa terdapat kebutuhan bagi suatu organisasi untuk memiliki kultur atau budaya mereka sendiri. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi (Hutomo, n.d.), setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda yang nantinya dapat dijadikan identitas ataupun alat untuk menyaingi kompetitor. Pada umumnya, budaya organisasi diciptakan oleh konsensus dari sekelompok individu yang mendirikan organisasi. Namun, seiring dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi di organisasi, perubahan visi dan misi organisasi juga akan menentukan perubahan budaya organisasi. Meski begitu, budaya organisasi sulit diubah.

Budaya organisasi tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bernilai bagi karyawan. Cara karyawan berperilaku, gambaran pekerjaan dan

cara kerjanya ditentukan dari norma atau kepercayaan yang diyakini oleh organisasi tersebut (Wijayanti, 2016).

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai keyakinan organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan membentuk cara berfikir mereka (Sutrisno, 2011 dan Robbin, 2006). Budaya organisasi berkaitan dengan kepercayaan dan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan. Keberadaan budaya organisasi berfungsi sebagai batas pembeda dari suatu kelompok atau organisasi dengan organisasi lain, serta nilai-nilai yang terkandung didalamnya juga dapat membantu anggota baru dalam organisasi menyadari lingkungan kerjanya.

Tika (2006) dalam jurnal Brahmasari (2008) mendeskripsikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi terdiri dari empat tahapan. Pertama, tahap interaksi antara konsensus yang merupakan pendiri organisasi dengan perseorangan atau tim dalam organisasi. Kedua, hasil dari interaksi ditahap pertama ditransformasikan menjadi nilai atau norma yang berlaku di organisasi tersebut. Ketiga, dokumentasi dari norma tersebut akan diimplementasikan dalam bentuk kultur di organisasi. Terakhir, untuk keberlangsungan budaya tersebut, maka budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, cara kerja karyawan juga ditentukan dari motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi. Motivasi berarti dorongan akan kebutuhan seseorang dalam memenuhi kebutuhan fisik atau psikis karyawan (Hasibuan, 2016 dan Robbin, 2007). Pemenuhan

motivasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, diantaranya adalah pemenuhan akan gaji, rasa aman, hubungan sosial, komunikasi dengan atasan, maupun melalui kesempatan promosi jabatan. Aspek tersebut digunakan untuk meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja. Kajian empiris banyak yang menyimpulkan bahwa motivasi dan gairah kerja memiliki hubungan yang linier, yang berarti bahwa dorongan akan kebutuhan mampu memicu peningkatan semangat atau gairah dalam bekerja.

Melalui motivasi, diharapkan karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaannya. Organisasi harus mampu menjangkau atensi karyawan terkait kepentingan pekerjaan yang mereka lakukan dalam organisasi, hal ini bertujuan untuk menarik minat karyawan akan pelaksanaan pekerjaan. Apabila karyawan memiliki minat yang tinggi, maka hasrat mereka akan menjadi lebih kuat, sehingga mereka akan memutuskan untuk melakukan tindakan kerja seperti harapan organisasi. Dengan demikian, karyawan yang bekerja dengan motivasi mampu menunjukkan performa dan hasil yang memuaskan.

Penelitian yang menghubungkan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja telah banyak ditemukan. Perbedaan objek penelitian tidak menjadikannya memperoleh hasil yang berbeda. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Ietje (2017) di bank konvensional dan bank Islam, yang menemukan bahwa secara parsial dan simultan, variabel-variabel penelitian tersebut memiliki pengaruh yang signifikan. Motivasi menjadi prediktor yang paling kuat dalam

memberikan pengaruhnya dan tidak ada perbedaan kinerja antara bank konvensional dan bank yang berbasis Islam.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Ishaq dan Waseso (2016) di bank X di Jakarta pada divisi pengkreditan. Hasil temuannya memastikan bahwa variabel-variabel yang ditelaah dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap kinerja staff di bank tersebut.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Natawidjaja (2018) dilakukan di Jakarta dengan subyek penelitian yaitu 100 kepala sekolah SMP. Menggunakan uji analisis jalur, diketahui bahwa secara langsung variabel tersebut diatas saling mempengaruhi, dan secara tidak langsung motivasi menjadi variabel penguat antara kepemimpinan dengan kinerja kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja kepala sekolah.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan dilakukan di KUD Karangploso – Malang. Koperasi ini, sama halnya dengan koperasi pertanian lainnya, bertugas untuk mendukung pembangunan ekonomi desa. Berdiri sejak 1981, koperasi ini membawahi beberapa unit usaha, diantaranya adalah simpan pinjam, penjualan rekening listrik, pertanian, dan sapi perah. Koperasi yang berlokasi di Jl. Raya Ngijo No. 23 Karangploso, Malang, ini memiliki sejumlah permasalahan terkait dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pimpinan koperasi dan dokumentasi menjelaskan bahwa kinerja karyawan di koperasi ini belum maksimal. Ada aspek yang tidak terlaksana dengan baik pada kinerja

karyawan sehingga tidak tercapat sesuai harapan koperasi. Berikut target dan realisasi kinerja karyawan KUD Karangploso, sebagai berikut:

**Tabel 1.1: Target dan Realisasi Kinerja Karyawan KUD Karangploso
Periode 2016-2018**

| Tahun | Jenis Pelayanan | Target | Realisasi | Prosentase Ketercapaian | Prosentase Selisih |
|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
| 2016 | Simpan | Rp. 100.000.000 | Rp. 95.000.000 | 95% | 5% |
| | Pinjam | Rp. 75.000.000 | Rp. 66.000.000 | 88% | 12% |
| | Pupuk | 70.000 kg | 67.000 kg | 95,7% | 4,3% |
| | Susu | 80.000 L | 87.000 L | 108,8% | - |
| 2017 | Simpan | Rp. 125.000.000 | Rp. 120.000.000 | 96% | 4% |
| | Pinjam | Rp. 85.000.000 | Rp. 72.250.000 | 85% | 15% |
| | Pupuk | 85.000 kg | 83.300 kg | 98% | 2% |
| | Susu | 95.000 L | 93.100 L | 98% | 2% |
| 2018 | Simpan | Rp. 155.000.000 | Rp. 147.250.000 | 95% | 5% |
| | Pinjam | Rp. 100.000.000 | Rp. 90.000.000 | 90% | 8% |
| | Pupuk | 95.000 kg | 91.200 kg | 96% | 4% |
| | Susu | 100.000 L | 97.900 L | 97,90% | 2,1% |

Sumber: KUD Karangploso 2018

Tabel diatas menjelaskan tentang kinerja karyawan KUD Karangploso dari tahun ke tahun yang mengalami kenaikan atau penurunan pada prosesntase ketercapaian dan ketidaktercapaian baik dari simpan, pinjam, pupuk, dan susu. Prosentase yang ditoleransi adalah 5%, jika lebih dari angka tersebut diasumsikan bahwa koperasi mengalami permasalahan.

Setiap unit usaha yang melayani jenis pelayanan diatas memiliki kondisi yang berbeda-beda. Jenis pelayanan yang mengalami penurunan realisasi tertinggi adalah pinjaman, hal ini menunjukkan tidak semua anggota melakukan pinjaman di koperasi, sangat mungkin mereka meminjam dari kreditur lain yang lebih menguntungkan bagi mereka atau memiliki citra yang dapat dipercaya. Sementara itu, dalam kurun waktu tiga tahun, dari 2016 hingga 2018, jenis layanan yang paling memenuhi target adalah produksi susu, hal ini dikarenakan pihak koperasi yang ketat dalam menyeleksi asupan dan perawatan sapi. Dengan kata lain, dari segi pencapaian target oleh KUD

Karangploso terbilang cukup terlaksana, namun masih memerlukan peningkatan.

Selain itu, narasumber menuturkan bahwa seringkali ditemukan kasus pelanggan yang komplain kepada unit usaha sapi perah. Unit ini bertanggungjawab untuk memberikan penyuluhan, pendidikan pelatihan, bantuan permodalan, dan pembinaan manajemen. Konsumen mengeluh akan sistem pendataan yang dilakukan, mereka mengaku telah membayar tanggungan simpan-pinjam kepada staf koperasi, namun terkadang mereka masih mendapati pemberitahuan pembayaran yang belum dilunasi pada bulan itu. Setiap bulan, petani sapi perah yang mengajukan modal pengadaan sapi harus membayar Rp. 450.000, - hingga Rp. 500.000, - perbulan selama 5 tahun. Permasalahan ini menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan KUD Karangploso, terutama pada unit sapi perah, belum maksimal.

Selain itu, pimpinan menceritakan bahwa pemasaran produk susu juga seringkali mengalami keterlambatan. Tahapan pemasaran susu di KUD Karangploso dimulai dari peternak yang disetorkan setiap paginya sebelum pukul 06.00 kepada pihak KUD. Kemudian, karyawan koperasi menyalurkannya kepada IPS atau Industri Pengelolah Susu sebelum sampai ditangan konsumen. Koperasi bekerjasama dengan PT. Nestle Indonesia sebagai IPS mereka. Pimpinan menuturkan bahwa pengiriman sering terlambat, tidak diketahui alasannya mengapa pengiriman susu seringkali telat, namun pimpinan menyayangkan peristiwa ini.

Kemudian, wawancara dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja mereka. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan, dalam 3 tahun terakhir koperasi telah mengalami perubahan pemimpin sebanyak 2 kali. 3 dari narasumber menjelaskan bahwa hubungan karyawan dengan atasan tidak terlalu baik. Terutama pada pemegang jabatan tinggi di koperasi, mereka menyebutkan bahwa ada jarak antara karyawan operasional dengan pihak manajemen. Ketika menyelenggarakan suatu acara, mereka jarang terlibat dalam komunikasi yang intens. Tidak hanya itu, karyawan juga menyayangkan perilaku pimpinan yang apabila diundang menghadiri acara pribadi karyawan seringkali tidak hadir, bahkan untuk mengucapkan selamat juga tidak ada. Karyawan mengharapkan pimpinan yang berhubungan tidak hanya karena profesionalitas kerja, tapi juga bisa menjalin kekeluargaan.

Ketika disinggung tentang persoalan budaya organisasi yang melibatkan pengetahuan dan kesadaran karyawan kepada nilai di organisasi, sebagian besar mereka tidak memilikinya. Budaya organisasi yang ditanyakan adalah seputar kemampuan karyawan yang teliti dan cermat dalam bekerja, berorientasi pada keberhasilan pekerjaan, berorientasi pada tugas dan tanggungjawab masing, berorientasi pada tim, agresivitas dalam bersaing, dan stabilitas menentukan rencana perkembangan koperasi. Aspek yang dimiliki oleh karyawan adalah orientasi pada tugas individu dan tim dalam unit usaha masing-masing.

Mereka menyerahkan urusan pengecekan hasil kerja kepada pimpinan, sehingga kecermatan dan ketelitian tidak selalu menjadi fokus utama dalam bekerja. Mereka juga tidak agresif dalam bersaing karena keuntungan yang diperoleh terasa kurang. Serta, karyawan tidak memiliki perencanaan perkembangan koperasi, selama tugas dan kewajiban terpenuhi, mereka meyakini bahwa tanggungjawab mereka telah selesai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perlu adanya investigasi lebih lanjut terkait persoalan budaya organisasi, sebab dari ketiga narasumber tidak mencerminkan adanya budaya organisasi, dan tidak menutup kemungkinan anggota lain lebih mengenal dan menanamkan budaya organisasi pada diri mereka.

Terkait motivasi, karyawan menyebutkan bahwa kebutuhan untuk berkembang sangat minim bagi mereka. Koperasi memang memfasilitasi adanya program-program pelatihan dan karyawanpun menyadari bahwa agenda ini bermanfaat bagi mereka. Namun, mereka menilai bahwa tidak tersedia peningkatan jabatan ketika pengetahuan mereka bertambah. Koperasi menerapkan sistem kenaikan jabatan berdasarkan senioritas, sehingga mereka tidak terlalu terdorong dengan adanya kesempatan untuk berkembang untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian di KUD Karangploso dikarenakan dari latar belakang permasalahan yang terjadi di Koperasi tersebut, dari uraian diatas menjelaskan tentang teori dan fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja di KUD Karangploso. Maka peneliti

melakukan kajian empiris dengan topik ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang, maka rumusan masalah diformulasikan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang?
3. Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang?

C. Batasan masalah

Untuk menghindari tumpang-tindih pembahasan penelitian, maka peneliti memiliki sejumlah batasan terkait dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini memunculkan variabel yang masing-masing dikembangkan berdasarkan kajian teori dan penelitian. Secara lebih spesifik, masing-masing variabel agar pengukurannya menjadi lebih nyata (*tangible*) sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan didasarkan pada teori gaya kepemimpinan *path-goal* versi Robert House yang meliputi kepemimpinan direktif, kepemimpinan *supportive leadership*, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan orientasi pada prestasi.
2. Budaya organisasi dikembangkan dari teori Robbins (2012), yakni perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.
3. Motivasi kerja diadopsi dari teori motivasi ERG (*existence, relatedness, growth*) dari Alderfer.

Batasan kedua terletak pada objek penelitian. Responden penelitian ini merupakan karyawan KUD Karangploso bagian simpan pinjam dan sapi perah. Instrumen akan diberikan kepada karyawan yang telah bekerja di KUD tersebut selama lebih dari 1 tahun.

D. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang.

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Karangploso-Malang.

E. Manfaat penelitian

1. Bagi KUD Karangploso

Sebagai informasi bagi manajemen tentang kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja serta membantu untuk mengembangkannya di KUD Karangploso, Malang.

2. Bagi akademisi atau pembaca

Untuk referensi dan memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

